

атмосферы в коллективе и дальнейшего планирования его развития и профессионального развития сотрудников, противодействия развитию склонности к макиавеллизму.

Литература

1. *Ларина А.Д., Погодина А.В.* Макиавеллизм и социометрический статус подростка в учебной группе // Психологическая наука и образование. 2007. № 5. С. 252-259.
2. *Ларина А.Д.* Подходы, установки и перспективы в исследовании макиавеллизма // Вопросы психологии. 2010. № 3.

К вопросу об удовлетворенности трудом у сотрудников организационных подразделений в условиях различных организационных субкультур

Рудакова Н.Л.

Изучение организационной культуры в последние десятилетия стало одним из актуальных направлений современной организационной психологии. При этом исследования проводятся в самых разнообразных сферах жизнедеятельности людей: в сфере образования [8, 9, 10], в производственной сфере [6, 11], в сфере управления персоналом [1, 3, 12], в сфере организационного консультирования [2, 14].

Организация живет и развивается как сложный организм. Сохранению, с одной стороны, ее стабильности и устойчивости, с другой стороны, развитию ее потенциала способствует организационная культура. Существует немало определений этого организационного феномена. Однако при разнообразии подходов исследователи сходятся во мнении, что организационная культура отражает своеобразие и уникальность организации и является мощным фактором воздействия на персонал.

Если организация является достаточно крупной и имеет сложную структуру, то вряд ли можно говорить о единой организационной культуре. Скорее всего, в каждом организационном подразделении в зависимости от специфики деятельности может формироваться определенная субкультура. Наше внимание привлеч такой элемент организационной культуры, как удовлетворенность трудом у сотрудников различных организационных

подразделений. В связи с этим *предметом* нашего исследования стала удовлетворенность трудом у сотрудников различных организационных подразделений, деятельность которых протекает в условиях организационной субкультуры определенного типа.

Цель исследования заключалась в определении уровня удовлетворенности трудом у сотрудников различных организационных подразделений с различной спецификой профессиональной деятельности и выявлении у них особенностей представлений об организационной культуре.

В качестве *гипотез исследования* выступили следующие предположения:

1. Особенности организационной культуры подразделений компании обусловлены спецификой их профессиональной деятельности: в подразделениях, отвечающих за работу с клиентами и партнерами (фронт-офис), выражены характеристики кланового типа организационной культуры; в подразделениях, выполняющих административные функции по обеспечению работы фронт-офиса (бэк-офис) – рыночного типа.

2. Представления о существующей организационной культуре в организации отличаются у руководителей и специалистов.

3. При несогласованности представлений работников о существующей и предпочтительной организационной культуре уровень их удовлетворенности трудом находится на более низком уровне, чем в ситуации согласованности представлений.

Исследование включало в себя:

1. Анализ документов организации, в которых отражалась информация об особенностях организационной культуры компании (внутренние приказы предприятия, правила внутреннего трудового распорядка, корпоративный кодекс компании, сайт компании, информационные стенды в компании).

2. Интервью с первыми лицами компании (интервью с генеральным директором компании, директором по персоналу, директором по продажам).

3. Рекогносцировочное, моментное, фиксированное на значимых ситуациях наблюдение в компании.

4. Диагностику существующей и предпочтительной организационной культуры исследуемой организации с помощью методики OSAI (К. Камерон, Р.Куинн) [4].

5. Диагностику удовлетворенности трудом по опроснику интегральной удовлетворенности трудом (Н.П. Фетискин, В.В. Козлов, Г.М. Мануйлов) [13].

Методы обработки результатов исследования включали в себя качественный и количественный, в том числе статистический, анализ эмпирических данных (дисперсионный анализ по F-критерию Фишера, сравнительный анализ по t-критерию Стьюдента, «хи-квадрат» Пирсона).

Эмпирической базой исследования стала организация, которая занимается дистрибуцией торгового оборудования с 1992 года. Организация позиционирует себя как профессионала в области комплексного оснащения объектов торговли. За годы работы компании было спроектировано и открыто более 3000 объектов. В настоящее время в компании работает 90 человек.

В исследовании приняли участие 70 человек, из них:

- работники фронт-офиса, отвечающие за работу с клиентами и партнерами (13 человек – сотрудники склада; 16 человек – сотрудники отдела снабжения, 20 человек – сотрудники отдела продаж);
- работники бэк-офиса, выполняющие административные функции по обеспечению работы фронт-офиса (10 человек – сотрудники администрации; 6 человек – сотрудники бухгалтерии; 5 человек – сотрудники отдела информационных технологий).

На предварительном этапе эмпирического исследования нами были определены основные корпоративные стандарты компании и принципы их внедрения в организационную среду. На следующем этапе эмпирического исследования нами проводилось изучение представлений о корпоративной

культуре компании у сотрудников различных организационных подразделений. Результаты изучения показали, насколько успешно произошло внедрение корпоративных стандартов и насколько согласованы субкультуры организационных подразделений с основными особенностями корпоративной культуры компании.

Рассмотрим результаты исследования представлений об организационной культуре сотрудников различных подразделений. Результаты представлены в сводной таблице 1.

Проанализировав полученные данные, мы обнаружили, что ни в одном из подразделений не выявляется доминирующий тип организационной культуры. В каждом подразделении можно видеть смешанную модель организационной культуры. Однако в представлениях сотрудников склада, отдела снабжения и отдела продаж, то есть в подразделениях фронт-офиса, большее количество баллов при оценке организации в актуальном состоянии набрал клановый тип организационной культуры. Можно сказать, что эти подразделения представляют собой дружный, сплоченный коллектив, объединенный традициями, близкими межличностными отношениями. Клановый тип организационной культуры характеризуется дружественной атмосферой работы, наличием большого количества общих интересов у сотрудников, их преданностью компании, общей сплоченностью коллектива, существованием традиций.

В представлениях работников отдела информационных технологий, администрации и бухгалтерии, то есть в подразделениях бэк-офиса, наибольшую степень выраженности получил рыночный тип организационной культуры.

Таблица 1

Результаты оценивания актуальной (А) и предпочтительной (П) организационной культуры подразделений (в баллах)

Тип культуры	Склад		Отдел информационных технологий		Администрация		Отдел снабжения		Отдел продаж		Бухгалтерия	
	А	П	А	П	А	П	А	П	А	П	А	П
Клан	28,4	32,4	24,3	29,7	22,7	24,8	26,6	35,7	28,5	31,4	28,1	25,8
Адхократия	20,4	23,2	24,6	25,7	26,7	30,2	24,0	27,0	26,0	27,4	22,5	19,2
Рынок	25,6	23,4	28,6	23,6	27,1	28,0	23,5	21,0	27,0	24,4	32,0	34,6
Бюрократия	25,6	21,0	22,5	21,0	23,5	17,0	25,9	16,3	18,5	16,8	17,4	20,4

Можно сказать, что эти подразделения ориентированы, прежде всего, на результаты. Рыночный тип организационной культуры характеризуется стремлением к достижению результата любой ценой, агрессивностью и конкуренцией в отношениях людей друг с другом, борьбой за лидерство.

При анализе представлений работников о предпочтительной организационной культуре выяснилось, что большинство (четыре подразделения из шести – кроме администрации и бухгалтерии) хотят существенно увеличить долю кланового типа, особенно сотрудники отдела снабжения. Сотрудники хотели бы еще большей сплоченности, внимания и единодушия. При этом рост характеристик кланового типа вызывается за счет сокращения иерархического типа. Также стоит отметить, что в пяти

подразделениях (склад, отдел информационных технологий, администрация, отдел снабжения, отдел продаж) работники хотели бы повысить характеристики адхократического типа. Вероятно, сотрудникам не хватает возможностей для творческой самореализации, инноваций и риска.

В отделе информационных технологий сотрудники хотели бы существенно снизить долю рыночного типа. По полученным данным можно сделать вывод о том, что сотрудники хотели бы за счет сокращения рыночного типа повысить гуманные характеристики кланового типа и новаторские характеристики адхократического типа.

Значимость различий была проверена с помощью статистического анализа, а именно, с помощью статистического критерия χ^2 (табл.2).

Таким образом, мы можем говорить о том, что, несмотря на неповторимость каждого подразделения, различия между их организационными культурами несущественны, то есть все изученные нами организационные культуры являются по своей сути субкультурами в рамках организационной культуры компании.

Тем не менее, можно выделить две группы подразделений: с преобладанием кланового компонента и с преобладанием рыночного компонента. В первом случае это – склад, отдел снабжения и отдел продаж, во второй группе – отдел информационных технологий, администрация и бухгалтерия. Первая группа подразделений отвечает за работу с партнерами и клиентами компании, а вторая группа подразделений выполняет административные и обслуживающие функции, обеспечивает работу первой группы подразделений. Таким образом, первая гипотеза подтверждается, в соответствии с которой организационная культура фронт-офиса отличается от организационной культуры бэк-офиса.

Также частично подтверждается вторая гипотеза о том, что представления о существующей организационной культуре в организации отличаются у руководителей и специалистов. В представлениях администрации преобладает рыночный тип культуры, когда как работники

склада, отдела снабжения и отдела продаж оценивают реальную культуру компании как клановую.

Таблица 2

Статистический анализ данных по критерию «хи квадрат»

		Склад		ИТ		Администрация		Снабжение		Продажи	
		<i>p</i>	χ^2	<i>p</i>	χ^2	<i>p</i>	χ^2	<i>p</i>	χ^2	<i>p</i>	χ^2
Склад	<i>p</i>										
	χ^2										
ИТ	<i>p</i>	=									
	χ^2		1.077								
Администрация	<i>p</i>	=		=							
	χ^2		1.611		0.203						
Снабжение	<i>p</i>	=		=		=					
	χ^2		0.442		0.849		0.825				
Продажи	<i>p</i>	=		=		=		=			
	χ^2		1.856		0.809		1.262		1.621		
Бухгалтерия	<i>p</i>	=		=		=		=		=	
	χ^2		2.379		1.212		2.249		3.060		0.713

= – статистически незначимые различия

Критическое значение χ^2 при уровне значимости $p < 0,05$ составляет 7,815.

Любопытно заметить, что существует некое противоречие между оценками администрацией актуальной культуры организации как рыночной и трансляцией ею сотрудникам компании ценностей клановой культуры, хотя

клановый компонент в представлениях администрации о реальной организационной культуре выражен минимально.

Также нами был проведен анализ по критерию «хи квадрат» представлений сотрудников различных подразделений об актуальной и предпочтительной организационной культуре (табл.3).

Таблица 3
Статистический анализ данных по критерию «хи квадрат»

Подразделение	$t_{0,05}$	χ^2
Склад	7,815	0,996
Отдел информационных технологий	7,815	1,095
Администрация	7,815	1,366
Отдел снабжения	7,815	3,830
Отдел продаж	7,815	0,390
Бухгалтерия	7,815	0,699

Из таблицы видно, что в представлениях сотрудников всех подразделений разница между реальной и желаемой культурой незначительна. Из чего можно предположить, что в целом сотрудники довольны существующей организационной культурой.

Несмотря на незначительность различий, стоит отметить некоторые тенденции в подразделениях, в которых есть несогласованность представлений о существующей и предпочтительной организационной культуре. Так, сотрудники отдела информационных технологий выразили желание перейти от рыночной культуры к клановой, сотрудники администрации – от рыночной культуры к адхократии.

В таблице 4 даны результаты диагностики интегрального уровня удовлетворенности трудом в различных подразделениях.

*Результаты исследования уровня интегральной
удовлетворенности трудом (в %)*

Подразделение	Склад	Отдел информационных технологий	Администрация	Отдел снабжения	Отдел продаж	Бухгалтерия
Уровень удовлетворенности	73	80	78	71	76	78

По результатам диагностики обнаружилось, что во всех подразделениях присутствует высокий уровень удовлетворенности трудом. Вместе с тем следует отметить, что в диапазоне оценок высокого уровня удовлетворенности трудом наименьшие показатели имеют сотрудники отдела снабжения и склада. Самым высоким уровнем удовлетворенности трудом отличаются работники отдела информационных технологий.

Сопоставление уровня удовлетворенности трудом в организационном подразделении с представлениями его работников об организационной культуре показало, что третья гипотеза нашего исследования не подтвердилась. Мы предполагали, что при несогласованности представлений работников о существующей и предпочтительной организационной культуре уровень их удовлетворенности трудом находится на более низком уровне, чем в ситуации согласованности представлений. Однако оказалось, что в отделе информационных технологий и в администрации, где присутствует несогласованность представлений (сотрудники отдела информационных технологий выразили желание перейти от рыночной культуры к клановой, сотрудники администрации – от рыночной культуры к адхократии) уровень удовлетворенности трудом находится на самом высоком уровне. Скорее всего, интегральный уровень удовлетворенности трудом обусловлен различными организационными факторами, а не только и не столько

согласованностью представлений работников об организационной культуре своего подразделения.

В результате проведения эмпирического исследования и анализа его результатов можно сделать следующие выводы:

1. Организационная культура фронт-офиса отличается от организационной культуры бэк-офиса. В представлениях работников фронт-офиса, отвечающих за работу с клиентами и партнерами компании, преобладает клановый компонент организационной культуры. В представлениях работников бэк-офиса в большей степени выражены характеристики рыночного типа организационной культуры.

2. Представления о существующей организационной культуре в организации отличаются у руководителей и специалистов. Администрация оценивает организационную культуру компании как рыночную, тогда как работники фронт-офиса представляют организационную культуру как клановую.

3. Несогласованность представлений работников о существующей и предпочтительной организационной культуре своего подразделения не снижает интегрального уровня их удовлетворенности трудом. Возможно, общая организационная культура компании и отражение основных ее характеристик в субкультуре подразделений влияет на удовлетворенность работников трудом в большей степени, чем несогласованность их представлений о субкультуре своего подразделения.

Обобщая результаты исследования, можно сделать вывод о том, что для дальнейшего повышения эффективности работы компании, повышения уровня удовлетворенности персонала и снижения текучести кадров администрации компании необходимо осознавать свои представления о существующей и желаемой организационной культуре и серьезно продумывать способы ее трансляции для сотрудников компании и соискателей на вакантные должности.

Литература

1. *Базаров Т. Ю., Еремина Б.Л.* Управление персоналом. Учебник. М.: ЮНИТИ, 2002. 560 с.
2. *Занковский А.Н.* Организационная психология: учебное пособие. М.: ФОРУМ, 2009. 648 с.
3. *Кабаченко Т.С.* Психология в управлении человеческими ресурсами: Учебное пособие. СПб.: Питер, 2003. 395 с.
4. *Камерон К., Куинн Р.* Диагностика и изменение организационной культуры. СПб.: Питер, 2001. 310 с.
5. *Кулаковская М.* Исследование удовлетворенности: работа с результатами. // Справочник по управлению персоналом. 2013. №2. С.91-96.
6. *Магура М.И.* Организационная культура как средство успешной реализации организационных изменений // Управление персоналом. 2002. №1. С. 24 – 30.
7. *Манина В.* Оценка удовлетворенности сотрудников: слагаемые успеха. // Справочник по управлению персоналом. 2013. № 5. С. 54-57.
8. *Погодина А.В.* Социально-психологическое обеспечение формирования и развития организационной культуры: Учебное пособие. М.: МГППУ, 2010. 116 с.
9. *Погодина А.В., Котляр М.Л.* Социально-психологическая ситуация как характеристика уникальности образовательного учреждения // Психологическая наука и образование. PSYEDU.ru. 2014. №2. С. 320-333.
10. *Погодина А.В., Крылова С.Д.* Модели корпоративной культуры вузов различной длительности существования. // Личность и группа в образовательном пространстве. Сборник научных трудов. Москва: МГППУ, 2008. С. 118-128.
11. *Соломанидина Т.О.* Организационная культура компании: Учебное пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2015. 624 с.
12. *Спивак В.А.* Организационное поведение и управление персоналом. СПб.: Питер, 2000. 416 с.
13. *Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М.* Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. 2-е изд., доп. М.: Психотерапия, 2009. 544 с.
14. *Шейн Э.* Организационная культура и лидерство. СПб.: Питер, 2007. 352 с.

Анализ современных подходов к определению и исследованию феномена вовлеченности персонала организации

Соловьева А.А.

В последние годы неуклонно растет интерес к такому феномену, как вовлеченность персонала организации. Многолетние исследования показывают, что высокий уровень вовлеченности коррелирует с эффективностью и прибыльностью компании. По этой причине все больше организаций ставят для себя такие задачи, как измерение и повышение уровня вовлеченности своих сотрудников. Но, к сожалению, несмотря на высокий интерес к данной проблематике, до сих пор нет единого определения этого феномена.